**Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA)**

**Informe Final**

Implementador: PNUD- Cuba y MINAG.

Período de implementación: Marzo, 2012 – Septiembre 2014

Presupuesto: 1,200,000 CAD

Mayo, 2015

Índice

[Siglas 3](#_Toc419150533)

[Introducción. 4](#_Toc419150534)

[Aspectos generales del proyecto: resultados esperados. 4](#_Toc419150535)

[Actividades implementadas y productos alcanzados en cada resultado inmediato. 5](#_Toc419150536)

[RI. Mejorar la capacidad de decisores y proveedores de servicios locales y nacionales para analizar y diseñar estrategias sensibles a género para desarrollar y apoyar las cadenas productivas de frutas y granos en municipios seleccionados. 5](#_Toc419150537)

[RII. Incrementar las capacidades de productores locales de granos en municipios seleccionados de Sancti Spiritus para utilizar técnicas agrícolas modernas para incrementar la producción de alimentos primarios y procesados a pequeña escala. 12](#_Toc419150538)

[R.III Incrementar las habilidades de cooperativas y proveedores de servicios seleccionados para integrar consideraciones sensibles a género en las prácticas de gestión de las cadenas seleccionadas. 14](#_Toc419150539)

[RIV. Mejorar las capacidades de las cooperativas de Santiago de Cuba para superar las limitaciones en la producción causadas por el huracán Sandy. 16](#_Toc419150540)

[Análisis del logro del resultado intermedio y final. 20](#_Toc419150541)

[Análisis de la ejecución financiera del proyecto. 22](#_Toc419150542)

[Lecciones aprendidas 23](#_Toc419150543)

[ANEXOS 24](#_Toc419150544)

[ANEXO 1. Equipos intersectoriales conformados para cada cadena a nivel nacional y local. 24](#_Toc419150545)

[ANEXO 2. Listado de entidades que han implementado IGECSA 26](#_Toc419150546)

[ANEXO 3. Listado de cooperativas graneras beneficiadas con el proyecto 26](#_Toc419150547)

[ANEXO 4. Listado de viveros apoyados con el proyecto. 26](#_Toc419150548)

## Siglas

ACDI: Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional

CAD: Dólares canadienses

CAP: Consejo de Administración Provincial

CCS: Cooperativa de Créditos y Servicios

CEEC: Centro de Estudios de la Economía Cubana

CIGET:

CITMA: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente

CNICA:

CPA: Cooperativa de Producción Agropecuaria

EAIG: Empresa Agro-Industrial de Granos

EMPA: Empresa Mayorista de Productos Alimentarios

EMSA: Empresa Mayorista de Suministros Agropecuarios

ENPA: Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios

GAIG: Grupo Agro-Industrial de Granos

GELMA: Grupo Empresarial de Logística del MINAG

IIA: Instituto de Investigación de la Industria Alimentaria

IIFT: Instituto de Investigaciones de Fruticultura Tropical

IIG: Instituto de Investigaciones de Granos

INIE: Instituto Nacional de Investigaciones Económicas

MINAG: Ministerio de la Agricultura

MINAL: Ministerio de la Industria Alimentaria

MINCIN: Ministerio de Comercio Interior

PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

UBPC: Unidades Básicas de Producción Cooperativa

UCI: Universidad de Ciencias Informáticas

UEB: Unidad Empresarial de Base

## Introducción.

En el año 2009 el PNUD y el MINAG iniciaron la implementación del Programa de Apoyo a la Modernización Agropecuaria en Cuba, contando con el financiamiento de la Unión Europea, mediante dos fuentes el Fondo de Facilidad Alimentaria y el Fondo Temático para la Seguridad Alimentaria. En el año 2012, el PNUD presentó a ACDI una propuesta para incorporar contribución canadiense a este Programa, con el objetivo de fortalecer una línea temática que se había iniciado en el marco del proyecto, pero que en el contexto de cambio que sucedía en el país ofrecía oportunidades para enfatizar en la misma: la inserción del enfoque de cadenas para el desarrollo del sector agroalimentario cubano.

Como resultado, en marzo del 2012, ACDI y PNUD firmaron un Acuerdo de Contribución, con el cual se acordaba un financiamiento de 1,2 millones de CAD con el objetivo de contribuir a la seguridad alimentaria del país, mediante el apoyo a las cadenas de valor de frutas y granos en municipios seleccionados de dos provincias del país: Sancti Spiritus y Santiago de Cuba.

En octubre del propio año 2012, un fuerte Huracán azotó a Cuba, dejando importantes daños materiales. En especial, uno de los dos territorios de intervención del proyecto (Santiago de Cuba), fue de los más afectados por Sandy. Este desastre natural motivó una revisión del proyecto re-direccionando gran parte del financiamiento a apoyar a Santiago de Cuba en el proceso de recuperación ante esos daños.

Para ello, en marzo del 2013 se aprobó una Enmienda al Acuerdo de Contribución. En esta Enmienda se incluyó un cuarto resultado para reflejar las acciones de recuperación post-huracán, y se modificaron los resultados esperados, teniendo en cuenta que el 80% del financiamiento del proyecto se ubicó para ese nuevo resultado. Esta enmienda, también incluyó una extensión temporal del proyecto, estableciéndose como su fecha de finalización el 30 de septiembre del 2014.

En septiembre del 2014, el proyecto culminó satisfactoriamente sus actividades y su ejecución financiera. Este documento presenta los detalles de su implementación y los resultados alcanzados.

## Aspectos generales del proyecto: resultados esperados.

Según el Marco Lógico del proyecto, su resultado final es incrementar la seguridad alimentaria de hombres y mujeres de las cadenas locales de frutales y granos en municipios seleccionados de Santiago de Cuba (Frutales) y Sancti Spiritus (Granos).

Así, su resultado intermedio es fortalecer las cadenas productivas locales en las provincias de Santiago de Cuba (frutas y otros cultivos, en el contexto de recuperación post-huracán) y en Sancti Spiritus (granos).

Para ello, el proyecto se propuso alcanzar cuatro resultados inmediatos:

1. Mejorar la capacidad de decisores y proveedores de servicios locales y nacionales para analizar y diseñar estrategias sensibles a género para desarrollar y apoyar las cadenas productivas de frutas y granos en municipios seleccionados.
2. Incrementar las capacidades de productores locales de granos en municipios seleccionados de Sancti Spiritus para utilizar técnicas agrícolas modernas para incrementar la producción de alimentos primarios y procesados a pequeña escala.
3. Incrementar las habilidades de cooperativas y proveedores de servicios seleccionados para integrar consideraciones sensibles a género en las prácticas de gestión de las cadenas seleccionadas.
4. Mejorar las capacidades de cooperativas de Santiago de Cuba para superar los daños en la producción causados por el Huracán Sandy.

A continuación se presenta lo realizado para alcanzar cada uno de esos cuatro resultados inmediatos.

## Actividades implementadas y productos alcanzados en cada resultado inmediato.

### RI. Mejorar la capacidad de decisores y proveedores de servicios locales y nacionales para analizar y diseñar estrategias sensibles a género para desarrollar y apoyar las cadenas productivas de frutas y granos en municipios seleccionados.

#### Actividades realizadas y productos logrados.

Para el alcance de este resultado el proyecto se propuso realizar cuatro actividades:

1. Realizar intercambios y capacitaciones sobre desarrollo de cadenas de valor agroalimentarias con expertos internacionales y con decisores nacionales y locales relacionados con las cadenas productivas de frutas y granos.
2. Capacitar a especialistas y técnicos (de entidades de apoyo y servicios) nacionales y locales en temas relacionados con análisis y gestión de cadenas de valor sensibles a género.
3. Implementar análisis y diagnósticos participativos de las cadenas productivas de frutas y granos, teniendo en cuenta consideraciones de igualdad de género.
4. Desarrollar y producir herramientas y materiales sobre diagnóstico y análisis de cadenas de valor.

Como parte de la **actividad I.1** el proyecto organizó diversos tipos de intercambios y capacitaciones:

1. *Talleres para el intercambio de experiencias y capacitación sobre el enfoque de cadenas y su aplicación en el contexto cubano*. Contaron con la participación de expertos y especialistas de los centros de investigación para las cadenas de granos y frutales.

El proyecto contribuyó a consolidar la conformación de grupos interinstitucionales en estrecho vínculo con la Dirección de Ciencia e Innovación Tecnológica del MINAG, con el objetivo de incrementar la intersectorialidad requerida desde un enfoque de cadena. Se trabajó en organizar estos grupos debido a que predominaba la presencia del sector productivo y era necesario que se sumaran expertos e instituciones de otros eslabones, de entidades servicios de importancia para la cadena y de asesores sobre el enfoque. Para el caso de frutales, se insertó al CEEC y para granos al INIE.

El objetivo de estos encuentros fue capacitar a los actores nacionales y locales que conforman estos grupos para elaborar junto a ellos una metodología que permitiera realizar el diagnóstico de estas cadenas desde la perspectiva sistémica y horizontal que el enfoque de cadenas promueve. Se realizaron con el proyecto un total de tres talleres de este tipo, capacitándose a más de 30 personas, trabajo que se continuó con el proyecto AGROCADENAS.

1. *Misiones de intercambio Sur-Sur para apoyar al país en el conocimiento de experiencias aplicando este enfoque en la región.*

Con el proyecto se apoyó la participación en tres misiones de intercambio:

* Misión a Ecuador para conocer experiencias de diseño de políticas y de sistemas de gestión territorial con enfoque de cadenas. Participaron siete (7) actores, que representan diferentes dimensiones estratégicas del territorio: gobierno y entidades públicas del sector agropecuario.
* Misión a Argentina para participar en EXPOAGRO 2014 para conocer posibles tecnologías para apoyar las cadenas seleccionadas. Participaron 2 personas, un especialista y un decisor del sector agropecuario.
* Misión a Colombia para participar en Foro Regional sobre Sistemas de Gestión con Equidad de Género, para intercambiar sobre su pertinencia en la promoción de encadenamientos productivos en el sector agroalimentario. Participaron cinco (5) actores, dos de los cuales representan la dimensión local y productiva de uno de los municipios seleccionado para el pilotaje de la experiencia de IGECSA, 2 actores nacionales y 1 decisor que pertenecen al sector agropecuario y eran responsables de coordinar el proceso.
1. *Inserción de debates sobre el tema de enfoque de cadenas para el sector agroalimentario en eventos científicos y académicos de relevancia para el país*.

Se organizaron cuatro acciones específicas:

* Mesa sobre Enfoque de Cadenas en el III Simposio Internacional de Fruticultura Tropical y Subtropical, organizado por el Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical. Participaron representantes de los diferentes eslabones de la cadena de frutales a nivel nacional y territorial.
* Taller participativo entre diversos proyectos que abordan la temática de enfoque de cadenas agroalimentarias en el Marco de la Convención AGROCENTRO, que cada dos años organiza la Universidad de Villa Clara. Participaron los proyectos PIAL; Co-innovación, FOCAL, PAAS y AGROCADENAS.
* Presentación de la metodología para el diagnóstico de cadenas agroalimentaria, elaborada por el proyecto en el Taller organizado por el INIE y el CEDEL en el marco del proyecto PRODEL. Se propició un debate sobre el tema con los representantes del MEP y miembros de los gobiernos locales presentes de todas las provincias del país.
* Presentación de la experiencia del proyecto en el Encuentro Nacional de Productores del Movimiento de las 100 Cooperativas del Frutales, realizado en Ciego de Ávila.

En el documento del proyecto aparece como metas para esta actividad la realización de 3 acciones de intercambio con 40 personas beneficiadas. Como puede apreciarse se lograron implementar 12 acciones en la cual se involucraron más de 50 actores de ambas cadenas.

Para implementar la **actividad I.2** el proyecto apoyó varios tipos de acciones:

1. Se apoyó a los territorios en la conformación de equipos locales que representaran a los diversos eslabones de las cadenas. En el Anexo 1, puede encontrarse listado de los miembros de los grupos locales de las cadenas de granos y frutales.
2. Una vez conformados los grupos se realizaron talleres con estos equipos para validar la metodología para diagnosticar las cadenas, fortalecer sus capacidades para aplicarla y asesorarles en ese proceso, incluyendo la perspectiva de género.
3. Desarrolló capacitaciones específicas sobre Enfoque de Cadenas para líderes y expertos de los servicios más importantes de cada cadena

Debe destacarse que el trabajo realizado para capacitar a los equipos locales se hizo en sinergia con otras iniciativas que tenían objetivos similares y coincidieron con el período de implementación del proyecto. Esta estrategia de trabajo conjunto se hizo para evitar duplicidad de acciones, poder realizar una capacitación más intensa e integral y apoyar desde varias iniciativas la institucionalización a nivel territorial de estos grupos. Para el caso de granos, se inició el trabajo con este proyecto y se consolidó en sinergia con el proyecto AGROCADENAS, implementado por el PNUD y el MINAG. En el caso de frutales, se estableció una línea de trabajo común con el Programa de Desarrollo del Oriente Cubano, liderado por AECID y el gobierno de Santiago de Cuba.

* Para iniciar la formación de estos grupos se organizó e implementó un taller de formación sobre Conceptos Básicos sobre el enfoque de Cadenas para el Equipo Técnico de Frutales en Santiago de Cuba y para el Equipo Técnico de Granos en la provincia de Sancti Spiritus. En estos dos talleres, se capacitaron 70 actores, de ellos 37 mujeres. Posterior a este taller se realizaron dos talleres en Sancti Spíritus y tres en Santiago con el objetivo de capacitarles y asesorarles en el uso de la metodología. En dos de esos talleres, con apoyo de expertas del PNUD y de la Universidad de Oriente, se organizaron sesiones de trabajo sobre el abordaje de la temática de género dentro del enfoque de cadenas.
* En el caso de las entidades de servicios, se realizaron dos talleres para estos actores, en los cuales participaron más de 35 actores de cada cadena.

Para medir el alcance del producto previsto para esta actividad, el documento del proyecto establece la capacitación de 50 técnicos y especialistas, mediante cuatro acciones de unos 10 días totales de trabajo y que le permitieran alcanzar un buen nivel de conocimiento. Puede constatarse que, gracias a las sinergias realizadas con otros proyectos, se implementaron mucho más acciones de capacitación y el número de personas formadas también fue superior. Teniendo en cuenta la línea de base del conocimiento que tenían los actores locales, se considera que el nivel alcanzado fue bueno y en algunos casos superior.

Como parte de las acciones de la **actividad I.3**, el proyecto facilitó la aplicación experimental de la metodología de diagnóstico en las dos cadenas.

Para el caso del frijol, se seleccionó al municipio de Yaguajay, en el cual se realizó un diagnóstico participativo de la cadena del frijol y su selección estuvo dada debido a que este territorio se destaca por la alta relevancia en la producción de este grano en la provincia.

Para el caso de frutales, se seleccionó al cultivo del mango como relevante en el municipio de Santiago de Cuba. Su selección se debió a la gran importancia de esa fruta en ese territorio y a las potencialidades de la provincia para desarrollar de manera sostenible esa cadena.

Estos estudios fueron realizados en estrecho acompañamiento del PNUD y con asesoría del CEEC y el IIFT, para el caso del mango, y del INIE y el IIG, para el caso del frijol.

Se destaca en esos diagnósticos el proceso participativo que se desarrolló, el alto involucramiento de todos los actores de la cadena, el proceso de concertación llevado a cabo para definir los principales cuellos de botella y la participación intersectorial lograda.

Sobre el tema de la intersectorialidad de estos estudios, debe destacarse la participación de al menos 10 instituciones locales como parte de los grupos que realizaron el análisis. En el anexo 1, puede confirmarse esa diversidad institucional para ambas cadenas.

También, debe destacarse que la metodología aplicada fue compartida con el PMA, a quien se le brindó Asistencia Técnica para su aplicación en Guantánamo en el marco del Proyecto que ejecuta con el DFAITD para apoyar la producción de frijol en ese territorio.

Los resultados de todos estos estudios fueron presentados y debatidos con los decisores de esos territorios. En el caso de granos, se consideró un análisis preliminar, que se continúa profundizando con el proyecto AGROCADENAS. En Santiago de Cuba, junto a AECID, se realizó un taller final que presentó a los decisores y actores locales los resultados del diagnóstico realizado y se analizaron posibles alternativas para atender a esas problemáticas. En este taller participaron 55 personas representantes de todos los eslabones de la cadena principalmente del sector productivo, industrial y comercialización, así como, entidades locales restadoras de servicios y proveedoras de insumos.

El análisis realizado para el frijol develó como las principales problemáticas las siguientes:

* Ausencia de actores especializados en el secado y beneficio del frijol, lo cual repercute en calidad del producto a lo largo de toda la cadena.
* Carencia de equipos para asegurar el control de la humedad y las impurezas del frijol.
* Insuficientes niveles de rendimientos en el eslabón producción, debido a la baja presencia de tecnologías mecanizadas en la siembra y cosecha del frijol.
* Bajo control de plagas en la producción de frijol que afectan la calidad del producto debido a la poca disponibilidad de equipos para la fumigación y necesidad de capacitación sobre manejo y control de plagas.
* Insuficiente e inadecuada red de servicios orientados a la demanda de la cadena debido a la poca divulgación e información de los servicios existentes para la cadena y sus beneficios
* Ineficiencia en el sistema de diseño y distribución del paquete tecnológico que subsidia el estado a las condiciones de cada territorio y con su llegada en el tiempo requerido.
* Baja presencia de mujeres en el sector productivo y concentración en los procesos de comercialización.

Por su parte el diagnóstico del mango develó como sus principales cuellos de botella:

* Insuficientes banco de germoplasmas y viveros a nivel local para potenciar la producción y diversificación de frutales.
* Obsolescencia e insuficiencia de la capacidad industrial instalada para procesar el mango.
* Carencia de programas de capacitación sistemáticos e integrales para los diversos actores de la cadena.
* Insuficiente capacidad y gestión local para los procesos de transportación y comercialización del mango.
* Baja presencia de la fuerza laboral femenina en toda la cadena, aunque se denota una concentración en los servicios de apoyo, mini-industrias y viveros.

Es importante explicar que el análisis de las problemáticas de las cadenas, fue complementado con la determinación de brechas de género en entidades de estas cadenas a partir de la promoción de la aplicación de un Sistema de Gestión con Equidad de Género llamado IGECSA, en entidades de esas cadenas.

IGECSA (Igualdad de Género para la Gestión con Calidad para la Seguridad Alimentaria) ha sido reconocida como una iniciativa innovadora para el contexto cubano y para la región, que parte de la experiencia del PNUD promoviendo este tipo de sistemas para la gestión empresarial. Cuba resultó pionero en formular una metodología de este tipo para el sector agroalimentario. IGECSA parte de un proceso de diagnóstico de las brechas de género existentes en las entidades que desean aplicar el Sistema de Gestión, a partir del cual se establece un plan de acción, para alcanzar los indicadores requeridos para obtener tres niveles de reconocimiento, según el progreso que se alcance.

Esta experiencia piloto fue aplicada en tres entidades de la cadena de frutales en Santiago de Cuba y en dos de la cadena de granos en Sancti Spiritus. En el sitio web <http://www.cu.undp.org/content/cuba/es/home/library/human_development/folleto-igecsa.html>. se puede encontrar más información sobre IGECSA, y en el Anexo 2, el listado de las entidades de estas dos cadenas que lo han implementado. Para su aplicación, ha contado con la activa participación de la Federación de Mujeres Cubanas, la ANAP y el MINAG. También se contó con el apoyo del Centro de Gestión y Desarrollo de la Calidad.

El diagnóstico realizado por estas entidades ha permitido confirmar la existencia de brechas presenciales (desfavorable a las mujeres) y de división sexual del trabajo para ambas cadenas. Además, develaron que muchas de las prácticas de gestión asociadas a contratación del personal, a la superación profesional, capacitación, y a la conciliación vida laboral-familiar, constituyen los aspectos a modificar para poder promover la equidad de género.

Para el producto a obtenerse con esta actividad se definieron en el documento del proyecto, las metas de realizar al menos un estudio para cada cadena, en el cual participaran al menos 4 instituciones y en el cual se identificara al menos una brecha de género. Como puede verse, se lograron elaborar dos diagnósticos, con la participación de muchas más instituciones y se lograron identificar varias brechas de género, mediante el proceso de diagnóstico que se desarrolló en el marco de IGECSA.

Como parte de la **actividad I.4** el proyecto apoyó la elaboración, impresión y distribución de tres materiales para apoyar la inserción del enfoque de cadenas en el sector agroalimentario:

1. *Libro: Estudio de los factores críticos para la sostenibilidad alimentaria en Cuba.*

Este material presenta el análisis de 14 aspectos de importancia para analizar la sostenibilidad alimentaria, analizando la misma desde su dimensión sistémica, es decir desde la producción hasta el consumo. El análisis de cada factor crítico es realizado por un colectivo de autores altamente reconocidos en el país por su conocimiento del tema. Permite apoyar con conocimientos sobre la situación del país a cualquier proceso de análisis y de proyección estratégica que se quiera realizar para el sector agroalimentario en Cuba.

Puede verse en el sitio web: <http://www.cu.undp.org/content/cuba/es/home/library/human_development/FactoresCrticos-Libro.html>)

1. *Tríptico: Hacia una gestión con enfoque de cadenas. Conocimientos básicos.*

Este material permite lograr una familiarización rápida con el enfoque de cadenas y su pertinencia para el contexto cubano. Resulta de gran utilidad para procesos de sensibilización a decisores y actores con los que se quiera iniciar este tipo de trabajo. Su elaboración e impresión se hizo en sinergia con el proyecto AGROCADENAS, se imprimieron 1500 ejemplares.

Puede verse en el sitio web:

(<http://www.cu.undp.org/content/cuba/es/home/library/human_development/EnfoqueCadenas-Brochure.html>

1. *Folleto: Hacia un gestión con enfoque de cadenas. Conceptos básicos y metodología para el diagnóstico*.

Este material sirve de apoyo para los procesos de capacitación requeridos para poder aplicar el enfoque. Además brinda una guía de fácil comprensión sobre cómo realizar el diagnóstico, a partir de la sistematización de la metodología elaborada e implementada colectivamente en el marco del proyecto. Su elaboración e impresión, también se hizo en sinergia con el proyecto AGROCADENAS. Se imprimieron 1000 ejemplares.

Puede verse en el sitio web:

(<http://www.cu.undp.org/content/cuba/es/home/library/human_development/EnfoqueCadenasFolletos.html>

En el documento del proyecto se había establecido como meta 3 materiales y 500 ejemplares impresos. Se cumplió con la meta de los 3 materiales y se lograron imprimir muchos más ejemplares, también como resultado de las sinergias establecidas con el proyecto AGROCADENAS.

#### Análisis del cumplimiento de las metas previstas.

Como se muestra en la Tabla 1 el proyecto logró cumplir con las metas previstas para este primer resultado inmediato.

Como resultado del apoyo dado por el proyecto, se consolidó la formación de un equipo técnico nacional para cada cadena y de un equipo técnico local en cada provincia. Estos equipos muestran una alta composición intersectorial y un incremento considerable de sus capacidades para poder trabajar de conjunto para realizar análisis de las cadenas y proyectar acciones para su mejoramiento. El resultado de que hayan logrado elaborar un diagnóstico para la cadena del mango en Santiago y otro para la cadena del frijol en Sancti Spiritus, así lo demuestra.

Otro resultado de gran relevancia es que los equipos locales fueron nombrados oficialmente por el Consejo de Administración Provincial, máximo órgano de los gobiernos locales, y contribuyen a la toma de decisiones respecto a esas cadenas. Los nacionales han sido reconocidos por el Consejo Técnico Asesor del MINAG, donde han presentado sistemáticamente los resultados del análisis que están realizando y se ha valorado sus contribuciones para la formulación de políticas nacionales para estas cadenas. El desafío para todos estos equipos radica en continuar su capacitación y consolidación para que puedan ser de mayor utilidad para los territorios y el país.

También, un resultado importante del proyecto ha radicado en la vinculación enfoque de cadenas y género. Sin previas experiencias en el país, los equipos intersectoriales fueron capacitados en esta temática y se realizó un especial énfasis en las entidades de servicios vinculadas a las cadenas. Igualmente, mediante IGECSA se propuso una herramienta práctica sobre como promover la equidad de género a partir de cambios intra-institucionales en las prácticas de gestión. Su implementación exitosa como proyecto demostrativo en 5 entidades de estas cadenas, junto a otras 4 de otros territorios, ha mostrado al país la pertinencia de este tipo de abordaje. El MINAG ha decidido ampliar la implementación de IGECSA hasta lograr la formulación de una norma nacional.

A continuación, la Tabla 1 detalla el cumplimiento alcanzado para cada indicador

Tabla 1. Análisis del cumplimiento de las metas para el resultado inmediato I.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Meta prevista** | **Resultado alcanzado** | **Cumplimiento**  |
|  # de grupos intersectoriales formados y/o fortalecidos a nivel local y nacional para realizar análisis y proyecciones para el desarrollo de Agrocadenas de valor sensibles a género. | 1 a nivel nacional y 1 a nivel local para cada cadena | 1 a nivel nacional y 1 a nivel local para cada cadena | Cumplido |
| # de instituciones involucradas en los grupos sectoriales formados y/o fortalecidos a nivel local y nacional para realizar análisis y proyecciones requeridas para desarrollar Agrocadenas productivas sensibles a género.  | Al menos 4 en cada grupo | Frutales: 4 instituciones en el grupo Nacional y 10 en el grupo local de Santiago.Granos: 5 instituciones en el grupo nacional de granos y 12 en el grupo local de Sancti Spiritus | Sobre cumplido, en especial para los equipos locales |
| Nivel de influencia de estos grupos (local y nacional) para la toma de decisiones (alto, medio y bajo)  | Nivel nacional: bajo.Nivel local: medio-alto | Nivel nacional: medioNivel local: medio | Cumplido |
| Nivel de participación de organizaciones de mujeres en la toma de decisiones en el desarrollo de estrategias para desarrollar las Agrocadenas.  | No determinada | Incorporada participación de la FMC, de la ANAP y de expertos/as de género de las Universidades locales | Cumplida |
| Número de Proyectos elaborados a nivel local para incorporar el enfoque de cadenas sensibles a género. | 2 | 3 entidades de frutales y 2 de granos implementaron IGECSA y recibieron el reconocimiento del avance (nivel 1) | Sobrecumplida |
| Numero de propuestas metodológicas elaborados por los grupos intersectoriales. | 2 | 1 documento para la cadena de frijol en Yaguajay y 1 para la cadena del mango en Santiago | Cumplido |

### **RII.** Incrementar las capacidades de productores locales de granos en municipios seleccionados de Sancti Spiritus para utilizar técnicas agrícolas modernas para incrementar la producción de alimentos primarios y procesados a pequeña escala.

#### Actividades realizadas y productos logrados.

Como resultado de la Enmienda realizada al proyecto, tras el paso del Huracán Sandy, este resultado solo se refiere a la cadena de granos en Sancti Spíritus, mediante la implementación de tres actividades:

1. Capacitar a los productores locales de granos de las cooperativas beneficiadas por el proyecto en temas relacionados con productos de valor agregado.
2. Proveer tecnologías, equipos, materiales y herramientas a productores locales de granos (en municipios seleccionados), según los cuellos de botellas identificados para la cadena de granos.
3. Desarrollar herramientas materiales para productores de granos sobre tecnologías y metodologías relacionadas con sistemas de gestión y control de la calidad.

En relación a la **actividad II.1**, el proyecto organizó varias acciones encaminadas a capacitar a productores de cooperativas graneras de Sancti Spiritus, en especial de los municipios de Yaguajay y Cabaiguán en dos temas: agrotecnia del cultivo del frijol y tecnología para el secado y beneficio, dada la importancia de esta temática, identificada como una de las brechas más importantes de la cadena.

Para los temas relacionados con Agrotecnia del frijol, el territorio organizó y promovió capacitaciones locales con los expertos del territorio. Para el tema del secado y beneficio, dada la novedad de la temática para el país, en alianza con el IIG y el IIAgric, se organizó un taller con productores para darles a conocer la importancia de la post-cosecha para la cadena y las posibles alternativas tecnológicas disponibles. Posteriormente, a solicitud de los propios productores, se organizó un segundo taller, para el cual se constó con el aporte de un experto del PMA, el cual asesoró a las cooperativas para determinar la pertinencia de la alternativa más funcional para ellos que diera respuesta a la brecha identificada el proceso de secado y beneficio del grano. Con todas estas acciones se lograron capacitar a productores de 10 cooperativas de estos dos municipios, cumpliéndose con la meta prevista.

Respecto a la **actividad II.2**, el proyecto apoyó con equipos e insumos para poder potenciar sus acciones como productores de frijol a 5 Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) de dos municipios de Sancti Spiritus. En el anexo 3 aparece un listado de las mismas. El apoyo se encaminó a potenciar sus capacidades para la preparación de suelos, controlar plagas, medir la humedad del grano y secarlo. Como aspecto más innovador se destaca la compra de tres secaderos verticales que permiten brindar servicios a otras cooperativas del municipio. Dos secaderos se ubicaron en CCS de Yaguajay y otro en una CCS de Cabaiguán. Las metas previstas para esta actividad, también fueron cumplidas.

La elaboración y producción de materiales de capacitación relacionados con la producción de granos, prevista en la **actividad II.3** también fue cumplida. En correspondencia con la importancia dada desde el diagnóstico al tema del secado y beneficio, en colaboración con el IIG, se produjo e imprimió un material sobre alternativas para el secado del frijol, incluyendo prácticas manuales que se implementan en Centroamérica. Este material, primero de su tipo en Cuba, está diseñado y escrito para el uso directo de productores, mostrando las técnicas mediante sencillas ilustraciones y explicaciones. Se imprimieron un total de 1000 ejemplares, cumpliéndose con la meta prevista.

En el link (<http://www.cu.undp.org/content/cuba/es/home/library/human_development/Postcosecha_de_granos_folleto/> puede consultarse este material.

#### Análisis del cumplimiento de las metas previstas.

Las metas establecidas para este resultado inmediato se refiere al mejoramiento de las capacidades de las cooperativas beneficiadas.

A continuación se presenta el Gráfico 1 con las producciones de las cooperativas al cierre del 2014, comparadas con el año 2013.

Gráfico 1. Producciones de frijol de las cooperativas graneras beneficiadas por el proyecto. Volúmenes anuales en toneladas.

En estas cooperativas se ha logrado que al menos 50% de los productores de estas cooperativas apliquen las técnicas para la siembra y cosecha aportadas por las capacitaciones y se han alcanzado incrementos anuales en la producción de frijol mayor al previsto. En algunas la producción casi se ha duplicado. Este último aspecto se debe a que la intervención del proyecto se ha visto complementada con políticas nacionales de incremento de los precios del frijol que han estimulado su producción.

Respecto al incremento de frijol beneficiado y secado, al cierre del proyecto no se lograron tener datos comparativos. La compra de los secadores fue muy compleja debido a la carencia de tecnologías de este tipo en el país, lo cual requirió un cuidadoso proceso de determinación de la tecnología más apropiada para su posterior compra e instalación. La compra de los secaderos se realizó en el último periodo de implementación del proyecto, por lo que los datos de su impacto deberán tenerse para el cierre del año 2015.

La siguiente Tabla 2, muestra el estado de cumplimiento de las metas establecidas para este segundo resultado inmediato:

Tabla 2. Análisis del cumplimiento de las metas previstas para el resultado inmediato II.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Meta prevista** | **Resultado alcanzado** | **Cumplimiento**  |
| % de cambio de los volúmenes de producción de granos de los productores locales beneficiados con el proyecto. | 10% | Más de un 70% | Sobrecumplido |
| % de los productores locales de las cooperativas beneficiadas que utilizan técnicas agrícolas modernas en sus actividades productivas. | 50 | 50 | Cumplido |

### R.III Incrementar las habilidades de cooperativas y proveedores de servicios seleccionados para integrar consideraciones sensibles a género en las prácticas de gestión de las cadenas seleccionadas.

#### Actividades realizadas y productos logrados.

Para el logro de este tercer resultado inmediato el proyecto concibió cuatro actividades:

1. Capacitar a productores y proveedores de servicios de las cadenas de frutas y granos en temas relacionados con equidad de género en agro-cadenas de valor.
2. Desarrollar y divulgar herramientas y materiales (audiovisuales e impresos) para incrementar el conocimiento y necesidad de reducir las brechas de género en las cadenas productivas de frutas y granos.
3. Proveer tecnología, equipos y materiales para implementar proyectos pilotos de pequeña escala con buenas prácticas para reducir brechas de género en los productores de granos y frutales.
4. Implementar proyectos pilotos de pequeña escala con buenas prácticas para reducir brechas de género en los productores de granos y frutas.

Respecto a la **actividad III.1**, el proyecto organizó capacitaciones para productores y para especialistas de entidades de servicios sobre enfoque de género. Para cada caso se realizaron dos talleres en cada provincia, uno para productores y otro para entidades de servicios, involucrándose alrededor de 30 participantes en el caso de los productores y de 45 para los técnicos de servicios. Para estas acciones se realizaron alianzas con la FMC, con las Universidades locales y con expertos del MINAG.

En el caso de los productores, el proceso de implementación del sistema de gestión en Igualdad de Género IGECSA también implicó un amplio proceso de sensibilización y capacitación sobre equidad de género a los productores de las cooperativas y a los trabajadores de las entidades de servicios.

IGECSA (Igualdad de género para la gestión con calidad de la seguridad alimentaria) fue formulado por el MINAG, la FMC y la ANAP, con el objetivo de promover cambios de prácticas en las entidades del sector agroalimentario. Con este proyecto se logró implementar el sistema en 5 entidades, las cuales realizaron un programa para capacitar en este tema al 100% de sus miembros. Se registran más de 300 personas capacitadas como parte de esta iniciativa, cumpliéndose con las metas previstas para esta actividad.

Los contenidos y resultados de la implementación de IGECSA, constituyeron el material básico para la **actividad III.2** referida a la producción de materiales impresos y audiovisuales sobre la importancia de abordar e incorporar la equidad de género en la gestión de estas cadenas. Con el apoyo del proyecto se elaboraron los siguientes materiales:

1. *Folleto IGECSA*.

Es un material para la rápida divulgación de lo que constituye el sistema y como se implementa. Se imprimieron 500 ejemplares.

1. *Libro: IGECSA.*

Es un material de apoyo para quienes participan activamente en la implementación de IGECSA: promotores, implementadores y auditores. Establece en detalle el proceso que debe implementarse y los indicadores que deben alcanzarse. Se imprimieron 300 ejemplares

1. *Trilogía de videos sobre historias de IGECSA*.

Material que presenta los resultados de IGECSA contada desde tres historias de éxito, que muestran cambios en la vida de las personas.

1. *Video sobre IGECSA.*

Material que explica lo que es el sistema, con la contribución de todas las organizaciones que han participado en su diseño e implementación.

Estos materiales pueden consultarse en el los siguientes links:

<http://www.cu.undp.org/content/cuba/es/home/library/human_development/folleto-igecsa.html>

<http://www.cu.undp.org/content/cuba/es/home/library/human_development/libro-igecsa.html>

<https://youtu.be/et83jqhnXTo>

<https://youtu.be/hN3hcingHLE>

<https://youtu.be/R7Ez7dftuZw>

<https://youtu.be/X4tBx4t0f8I>

Las **actividades III.3 y III.4** se refieren al proceso de implementación de experiencias pilotos para atender a las brechas de género existentes.

A partir de los diagnósticos realizados para iniciar la implementación de IGECSA, se determinaron que las principales brechas existentes dependían más del cambio en las prácticas de gestión al interior de cada entidad que de la compra de equipamiento e insumos. De ahí que el proyecto se dirigiera mucho más a garantizar el acompañamiento del proceso de implementación de IGECSA como experiencia demostrativa en 3 entidades de la cadena de frutales en Santiago de Cuba y 2 cooperativas graneras de Cabaiguán en la provincia Sancti Spíritus. En el anexo 3 puede encontrar el listado de las entidades que implementaron el sistema.

Este proceso requirió formación de capacidades de los equipos gestores de IGECSA a nivel municipal y preparación de los auditores que debían certificar el nivel de progreso alcanzado.

Al cierre del proyecto, las cinco entidades que habían iniciado la implementación de IGECSA, solicitaron una auditoria, la cual confirmó el progreso alcanzado y el cierre de brechas a partir de cambios en la gestión, otorgándoseles el primer nivel de reconocimiento que tiene este sistema. Se destaca entre esos cambios, el incremento de la presencia femenina en las entidades y del acceso de las mujeres a puestos de trabajos considerados anteriormente como “masculinos”. También se constatan la aplicación de importantes medidas para fomentar la corresponsabilidad familiar.

Debe destacarse que la experiencia de IGECSA obtuvo un premio regional del PNUD e inspiró la extensión de este tipo de sistemas hacia el sector de la salud en Cuba y hacia otras áreas productivas en el sector agropecuario (avícola y tabaco).

#### Análisis del cumplimiento de las metas previstas.

Respecto a este resultado el proyecto se propuso la meta de que 2 entidades aplicaran sistemas de gestión en equidad de género, las cuales deberían lograr a través de esta experiencia incrementar en un 5% la presencia de mujeres.

Como puede verse en la tabla 3, estas dos metas se sobre-cumplieron, porque el proyecto apoyó la implementación del sistema en 5 entidades. En las dos cooperativas de Cabaiguán, se detectó una importante brecha presencial desfavorable a las mujeres y se comenzaron a implementar acciones para atender a esta problemática.

El siguiente gráfico muestra el incremento alcanzado en el % de mujeres en estas dos entidades, uno de los aspectos que las hicieron merecedoras del reconocimiento del alcance del primer nivel.

Estos resultados también se deben al importante apoyo que recibió IGECSA de la Dirección de Cuadros del MINAG, quien junto a la FMC y la ANAP, colaboraron fuertemente para dar estrecho seguimiento e impulso a desarrollar la experiencia demostrativa en estas entidades.

Si comparamos lo previsto con lo alcanzado, puede verse lo satisfactorio de este tercer resultado inmediato, tal como muestra la Tabla 3.

Tabla 3. Análisis de las metas previstas para el resultado inmediato III

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Meta prevista** | **Resultado alcanzado** | **Cumplimiento** |
| # de cooperativas y entidades de servicios que implementan una Sistema de gestión sensible a género. | 2 | 5 | Sobrecumplido |
| % de cambio del número de mujeres involucradas en las cooperativas y unidades productivas. | 5% | 5-10% | Cumplida |

### RIV. Mejorar las capacidades de las cooperativas de Santiago de Cuba para superar las limitaciones en la producción causadas por el huracán Sandy.

#### Actividades realizadas y productos logrados.

Como se explicó anteriormente, esta actividad se insertó en el proyecto a partir de la Enmienda firmada en marzo del 2013. El huracán Sandy había dejado innumerables daños en varios municipios de Santiago de Cuba, deteriorando las capacidades productivas de los productores y productoras y las plantaciones de frutales. De ahí que el proyecto se propuso tres actividades para apoyar a estos territorios en el proceso de recuperación.

1. Proveer a productores y cooperativas afectadas por el Huracán Sandy en Santiago de Cuba de materiales y herramientas requeridos para producciones de alimentos de ciclo corto.
2. Crear viveros locales de frutas para preservar la diversidad genética existente en Santiago de Cuba.
3. Proveer herramientas y equipos a las cooperativas para recuperar las plantaciones de frutales afectadas con el huracán.

Es importante destacar que, dada la situación de inseguridad alimentaria que tras el paso del huracán tenían estos territorios, la mayor parte del presupuesto del proyecto se ubicó en este resultado.

Con el objetivo de apoyar a Santiago de Cuba en el alcance a corto plazo de alimentos para su población, la **actividad IV.1** se destinó a apoyar a cooperativas de cinco municipios de la provincia Santiago de Cuba a recuperar su capacidad productiva en los cultivos varios (hortalizas, tubérculos y granos), producción de leche vacuna, avícola, cunícula, ovino-caprino y porcina, para apoyar al territorio en lograr disponer de alimentos de manera más rápida.

Para definir el apoyo, se realizó un análisis de la afectación en cada municipio y se diseñaron con la participación de las cooperativas y especialistas locales la conformación de cuatro módulos para apoyar a los productores. Los tipos de módulos y sus componentes pueden verse en la Tabla 4.

Tabla 4. Módulos confeccionados para apoyar la producción de alimentos en las cooperativas afectadas por Sandy

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Modulo** | **Componentes** | **Número de módulos distribuidos** |
| Apoyo a la producción de cultivos varios | Neumáticos para tractores, set de de herramientas, malla sarán, mochilas de fumigación y carretillas | 80 |
| Apoyo a la producción de aves y conejos | 2 rollos de malla para conejos y aves (100 pollos y 20 conejos), 10 jaulas y alambre con púa y grapas | 30 |
| Apoyo a la recuperación de los micro-ordeños | 33 cubiertas de techo de zinc, 102 ganchos y 3 caballetes | 100 |
| Apoyo a la producción de carne ovino-caprino y porcina | 50 cubiertas de techo de zinc, 150 ganchos y 5 caballetes | 100 |

Estos módulos se adquirieron y se distribuyeron, logrando beneficiar a productores y productoras de 80 cooperativas, distribuidas territorialmente como refleja la Tabla 5.

Tabla 5. Cooperativas beneficiadas por el proyecto para recuperar la capacidad productiva afectada con Sandy.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de Cooperativa** | **Municipios** | **Total** |
| Santiago de Cuba | San Luis | Songo La Maya | Palma Soriano | Contramaestre |
| CCS | 13 | 12 | 6 | 11 | - | 42 |
| UBPC | 3 | 9 | 8 | 4 | - | 24 |
| CPA | 3 | 6 | 2 | 1 | 2 | 14 |
| **Total** | **19** | **27** | **16** | **16** | **2** | **80** |

Como puede verse en el Gráfico 1, más del 70% de estas cooperativas recibieron apoyo para la producción de cultivos varios y para la producción de carnes porcina y ovino-caprina. También fue relevante el apoyo dado a la producción de leche vacuna en más del 50% y en menor medida se nota el apoyo a la producción de ave y carne cunícula, para alrededor de un 25%.

Gráfico 2. % de cooperativas beneficiadas según tipo de producciones

Si se compara las dimensiones del apoyo dado, con el que se había previsto para esta actividad, puede notarse que se había puesto como meta beneficiar a 50 cooperativas y se logró para 80, mediante la compra y distribución de diversos módulos de herramientas e insumos.

Entre los resultados más relevantes de este apoyo se encuentra la recuperación de 78 naves de ovino-caprino, 54 de porcino y 81 para el ganado vacuno en los cinco municipios potenciados. Entre las producciones incrementadas se encuentran: hortalizas, viandas, frijol, leche vacuna, carne de cerdo, caprina, cunícula y avícola. Al cierre del 2014, las cooperativas beneficiadas han reportado una recuperación entre el 50 y el 100% de las capacidades productivas afectadas.

Las **actividades IV.2 y IV.3** se dirigieron a apoyar a estos territorios a recuperarse ante los daños que sufrieron los frutales.

La **actividad IV.2** se enfocó hacia apoyar a estos municipios en la recuperación e instalación de viveros de frutales que permitieran desarrollar posturas para poder apoyar la recuperación de las plantaciones de frutales afectadas y su diversificación. En total se apoyaron 10 viveros, a los cuales se le compraron un módulo compuesto de herramientas agrícolas, principalmente para la poda e injerto durante esta fase, tanques de agua, alambre, malla de sombreo, mochilas de fumigación, bolsas, y sistemas de riego. En el Anexo 4 se encuentra el listado de estos viveros y su ubicación por municipio.

El Gráfico 3 muestra las producciones de posturas logradas en estos viveros entre el 2012 y el 2014.

Gráfico 3. Cantidad de posturas producidas en los viveros apoyados con el proyecto.

Estos datos muestran un sobre cumplimiento de las metas previstas. Se había establecido como meta apoyar a 5 viveros, sin embargo se analizó con el territorio la relevancia de esta tipo de actividad para el proceso de recuperación de los frutales, determinándose apoyar al doble del inicialmente planificado. Esto ha permitido producir más de 700 mil posturas de frutales, entre los que se destacan papaya, aguacate y mango. Esta última se encuentra en proceso de injerto con variedades propias de la localidad como los cv.Biscochuelo, cv.Corazón, cv.Mameizon, cv. Toledo para su posterior siembra en campo.

**La actividad IV.3** se refiere al apoyo organizado por el proyecto para apoyar a las cooperativas en la recuperación de las plantaciones afectadas por el huracán.

Un total de 40 cooperativas fueron beneficiadas con este apoyo, el cual consistió en un módulo compuesto por motosierras y componentes de repuesto para garantizar su uso intensivo, mochilas y motomochilas para fumigar, tijeras y serruchos para podar, machetes y limas. Se reportan 1095.5 ha atendidas con este apoyo, lo que significa una reposición de plantas de frutales equivalente a 140 ha y más de 200,000 plantas, permitiendo fortalecer el potencial productivo para los próximos años. La recuperación de las plantaciones de frutales es un proceso lento por ser árboles perennes, lo que significa que la recuperación productiva sea baja en estos dos años, sin embargo, en el próximo año se logrará acelerar la siembra debido a la disponibilidad de posturas producidas en los viveros creados.

También como parte de la intervención del proyecto para este proceso de recuperación, con el apoyo del IIFT se impartió 1 curso de injerto y propagación de frutales para productores dedicados a la siembra de los frutales. También con expertos de ese instituto se elaboró e imprimió un MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS PARA FRUTAS FRESCAS, de gran utilidad para los productores. En el sitio web <http://www.cu.undp.org/content/cuba/es/home/library/human_development/BuenasPracticasFrutales/>. puede consultarse ese material, del cual se imprimieron 2000 ejemplares. Este es el primer material de este tipo que se imprime y se distribuye en el país para el uso directo de productores y del sector empresarial productivo

#### Análisis del cumplimiento de las metas previstas.

Según lo establecido en el Marco de Medición de Rendimiento del proyecto, este resultado inmediato tenía como metas lograr que productores y cooperativas beneficiadas pudieran recuperar el 50% de las producciones apoyadas, comparándolas con las producciones alcanzadas antes del paso del huracán.

La siguiente tabla muestra cuanto de lo previsto se pudo cumplir:

Tabla 7. Análisis del cumplimiento de las metas previstas para el resultado inmediato IV.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Meta prevista** | **Resultado alcanzado** | **Cumplimiento** |
| % del volumen de producción de alimentos que es recuperado en las cooperativas beneficiadas por el proyecto. | Al menos el 50% | 50-80% | Cumplido |
| # de productores capaces de recuperar sus producciones (en un mínimo del 50%.) | 150 | 150 | Cumplido |

## Análisis del logro del resultado intermedio y final.

A pesar de la gran atención que brindó el proyecto a la recuperación post-huracán, también logró atender al menos 1 de los cuellos de botella diagnosticados para cada cadena (frutales y granos), tal como se había previsto.

En el caso de granos, se incidió altamente en la instalación de capacidades locales para el beneficio y secado, aunque los resultados de esa intervención aún no han podido ser medidos. En la cadena de frutales se logró incrementar considerablemente la capacidad local para producir posturas.

Respecto a la inserción de las mujeres en estas cadenas, también se han logrado resultados significativos. En las entidades que aplicaron IGECSA, se mostraron evidencias de más 15 mujeres que han ocupados puestos que tradicionalmente no hacían, logrando incrementos de sus ingresos de hasta un 20%.

Respecto a los incrementos en los volúmenes de producción, en las cooperativas beneficiadas también se cumplieron con las metas previstas. se debe recordar que el proyecto desde sus diversos puntos de entrada apoyó a una cantidad significativa de cooperativas y diversas producciones:

* 80 cooperativas de cinco municipios de Santiago de Cuba en la recuperación de la capacidad de producciones diversas que fueron afectadas con el paso de huracán
* 30 cooperativas frutaleras en la recuperación de las plantaciones afectadas por el huracán.
* 5 cooperativas productoras de frijol de dos municipios de Sancti Spíritus.

En todos los casos se alcanzaron indicadores satisfactorios, y en el caso de las graneras se destaca el dato de que durante la implementación del proyecto algunas cooperativas lograron duplicar sus producciones.

Debido que el apoyo en Santiago de Cuba se dirigió a recuperar las capacidades afectadas por el huracán, el valor del monto de sustitución de importaciones solo se ha calculado a partir de los incrementos logrados en la producción de frijol en Sancti Spiritus. Estas cooperativas han logrado entre el 2013 y el 2014, incrementar sus producciones en unas 480 tn de frijol. Esto representa un ahorro por sustitución de importaciones de un valor aproximado de 400,000 USD. Si a esto sumamos el valor de las producciones de otros cultivos y carnes que se recuperaron con apoyo post-huracán, el monto total asciende a 1 millón de USD.

## Análisis de la ejecución financiera del proyecto.

El proyecto ejecutó el 100% de los fondos asignados. La siguiente tabla muestra cómo se comportó esa ejecución por resultados.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultados esperados** | **Actividades** | **presupuesto planificado** | **monto ejecutado** |
| 1. Mejorada la capacidad de los decisores y proveedores de servicios locales y nacionales para analizar y diseñar estrategias para desarrollar y apoyar las cadenas de frutales y granos (tomando en cuenta las consideraciones de género) en municipios seleccionados. | 1.1 Realizar intercambios y capacitaciones sobre desarrollo de cadenas agroalimentarias, involucrando a expertos nacionales e internacionales, y técnicos y decisores locales. | 30,000 | 35,186 |
| 1.2 Capacitar a técnicos y especialistas de las entidades de servicios locales en temas relacionados con análisis y gestión de cadenas productiva con enfoque de género | 16,000 | 12,205 |
| 1.3 Realizar análisis y diagnósticos participativos de las cadenas de granos y frutas, teniendo en cuenta consideraciones de equidad de género | 10,000 | 15,898 |
| 1.4 Desarrollar materiales (publicaciones) sobre análisis y diagnósticos de cadenas agroalimentarias. | 10,000 | 10,542 |
| **sub-total resultado 1** | **66,000** | **73,831** |
| 2. Incrementada la capacidad local de los productores en municipios seleccionados de Sancti Spiritus para utilizar técnicas modernas agrícolas para incrementar la producción primaria y procesada de granos y frutas. | 2.1 Capacitar a productores y productoras en temas relacionados con valor agregado. | 5,000 | 3,901 |
| 2.2 Proveer tecnología, equipamiento e insumos para productores de granos para apoyar los eslabones débiles identificados en la cadena. | 100,000 | 134,576 |
| 2.3 Desarrollar herramientas y materiales (publicaciones) para productores locales sobre tecnología y metodologías relacionadas con sistemas de gestión y de control de calidad. | 5,000 | 4,946 |
| **sub-total resultado 2** | **110,000** | **143,423** |
| 3. Incrementar la habilidad de las cooperativas de granos y frutales y proveedores de servicios para integrar consideraciones de género en la gestión de cadenas agroalimentarias (frutas y granos) en municipios seleccionados.  | 3.1 Capacitar a productores y entidades de servicios locales en temas relacionados con igualdad de género en las cadenas productivas. | 6,000 | 11,157 |
| 3.2 Desarrollar y diseminar herramientas y materiales (audiovisuales, publicaciones) para incrementar el conocimiento sobre la necesidad de reducir brechas de género en la producción de granos y frutales. | 6,000 | 4,040 |
| 3.3 Proveer tecnología, equipamiento e insumos para implementar pequeños proyectos pilotos que promuevan buenas prácticas para reducir brechas de género entre los productores y productoras de granos y frutas. | 50,000 | 44,250 |
| 3.4 Implementar pequeños proyectos pilotos que reducen las brechas de género entre los productores de frutas y granos. | 6,000 | 14,699 |
| **sub-total resultado 3** | **68,000** | **74,146** |
| 4. Mejorada la capacidad de cooperativas de Santiago de Cuba para recuperar la capacidad productiva afectada por el huracán Sandy. | 4.1 Proveer materiales y herramientas requerida por productores y cooperativas para la recuperación de producciones de ciclo corto que han sido afectadas por el huracán. | 630,000 | 443,703 |
| 4.2 Crear viveros de frutales de manera que preserve el patrimonio genético del Santiago de Cuba. | 70,000 | 126,392 |
| 4.3 Proveer herramientas y equipos a las cooperativas para apoyar la recuperación de plantaciones afectadas por el huracán  | 50,000 | 111,240 |
| **sub-total resultado 4** | **750,000** | **681,335** |
|  | **gestión del proyecto** | **127,495** | **148,759** |
|  | **GMS UNDP (7% de los costos elegibles)** | **78,505** | **78,505** |
|  | **TOTAL** | **1,200,000** | **1,200,000** |

## Lecciones aprendidas

Durante la implementación del proyecto se han extraído importantes lecciones:

* La creación y el fortalecimiento de **grupos técnicos intersectoriales** a nivel local fortalece la integración sectorial e institucional, permite un mejor aprovechamiento de los recursos locales y garantiza estabilidad del personal formado durante la vida del proyecto, así como, contribuye a la institucionalización de los resultados y capacidades creadas.
* La creación de **Grupos de expertos** (cadenas productivas, género) a nivel nacional para asesorar los procesos de formación facilita el acompañamiento, el monitoreo y sistematización de los procesos formativos y potencia espacios de interlocución entre el quehacer local y la formulación nacional de políticas, estrategias y planes de acción.
* La realización de **encuentros de trabajo periódicos** con los coordinadores municipales y provinciales del proyecto han contribuido a conformar una proyección colectiva e incrementar los aprendizaje y de intercambios de experiencias, promoviéndose un espacio de interacción entre las demandas locales y las capacidades de respuesta existentes a nivel nacional.
* El **conocimiento e intercambio de experiencias de otros países**, tanto mediante consultorías internacionales, misiones internacionales o presentación en el país de experiencias internacionales constituye un motor impulsor relevante para formar capacidades en temáticas novedosas para el contexto nacional.
* Incorporar al proceso de identificación de los recursos y en la planificación del proceso de adquisiciones una **priorización basada en los niveles de incidencia** de esos recursos en los impactos que se persiguen, es una importante contribución para alcanzar resultados en el menor tiempo posible.
* Para lograr impulsar y sostener la integración y articulación de todos los actores involucrados y de los grupos intersectoriales locales debe garantizarse involucrar **al gobierno local** como líder de este proceso.
* La **interacción con las direcciones** del MINAG para consensuar, planificar y evaluar resultados permite el alcance de resultados de mayor alcance, pero también la exploración de alternativas de implementación que garanticen la sostenibilidad.
* La aplicaciónn del diagnóstico con enfoque de cadena requiere un **intenso proceso de formación de capacidades** a nivel local y nacional y demanda un **sistemático trabajo** **conjunto** entre ambos niveles, requiriendo tiempo y esfuerzo colectivo para alcanzar resultados relevantes.
* Para poder fomentar y desarrollar una gestión con enfoque de cadena se deben garantizar **mecanismos de coordinación de los Ministerios** que inciden en las cadenas agroalimentarias.
* Es posible y útil insertar la perspectiva de género en los diagnósticos de las cadenas, pero se requiere **asegurar las capacidades a nivel territorial** que permitan garantizar esa mirada durante cada uno de los pasos del proceso.
* La aplicación de Sistemas de Gestión en Igualdad de Género, constituye una **herramienta válida y necesaria de seguir desarrollando** para asegurar el cambio de prácticas que se requiere **para continuar cerrando las brechas de género** existentes en los diversos eslabones de las cadenas, no solo en el de producción.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Equipos intersectoriales conformados para cada cadena a nivel nacional y local.

|  |
| --- |
| **EQUIPO INTERSECTORIAL NACIONAL PARA LA CADENA DE FRUTALES** |
| **Nombre** | **Institución** | **Sexo** |
| Emilio Farrés Armenteros | IIFT | M |
| Sheyla Abreus Saiz | IIFT | F |
| Roger Moya González | IIFT | M |
| Damir Fajardo Núñez | IIFT | M |
| Rogelio Gandarilla Díaz | Unión Nacional de Acopio | M |
| Angel Paneque Leyva | Empresa de Conservas de vegetales  | M |
| Isora Iglesias Enríquez | IIA | F |
| Soledad Bolumen Martí | IIA | F |
|  |  |  |
| **EQUIPO INTERSECTORIAL LOCAL PARA LA CADENA DE FRUTALES EN SANTIAGO DE CUBA** |
| **Nombre** | **Institución** | **Sexo** |
| Marelys Chibás Jamieson | Delegación Provincial | F |
| Eloy Alberto del Toro | CNICA | M |
| Juan Montero Montoya | Productor | M |
| Mariano Gómez Rivera | Poder Popular Provincial (CAP) | M |
| Jorge Luis Sarmiento Pérez | ENPA | M |
| Yolanda Laffita Martinez | Escuela Provincial de Capacitación del MINAG | F |
| Luis Guillermo Duarte Dussat | GELMA | M |
| Damir Fajardo Núñez | IIFT de Contramaestre | M |
| Aldo Torres Montoya | Unidad Empresarial de Base del MINAL  | M |
| Yalili Georgina Ramos | Grupo Empresarial de Comercio | F |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| **EQUIPO INTERSECTORIAL NACIONAL PARA LA CADENA DE GRANOS** |
| **Nombre** | **Institución** | **Sexo** |
| Violeta Puldón Padrón | IIG | F |
| Arianna Rivero Puldón | UCI | F |
| Ovidio Gonzalez | Dirección Nacional de Granos del MINAG | M |
| Nathalie Abraham | IIG | M |
| Osvaldo Puig Triana | GAIG | M |
| Maugly Cabañas Echevarría | IIG | M |
| Luis Enrique Landeiro | IIG | M |
| Eduardo Rodríguez Acosta | IIG | M |
| Ibrahim Cantillo | IIG | F |
| Adalmari García | IIG | F |
|  |  |  |
| **EQUIPO INTERSECTORIAL LOCAL PARA LA CADENA DE GRANOS EN SANCTI SPIRITUS** |
| **Nombre** | **Institución** | **Sexo** |
| Yasmani Rodriguez Espinosa | Delegación Provincial del MINAG | M |
| Agustín Alfonso Almeda | UEB Semillas | M |
| Wilmer Quintanilla Martín | EMSA Provincial | M |
| José Ramirez Aguiar | Grupo Empresarial de Comercio Provincial | M |
| Ricardo Ramirez Crúz | MINCIN  | M |
| Maikel Gonzáles Herrera | Instituto de Suelos  | M |
| Benito Arencibia Paredes | Empresa de Cultivos Varios de Banao | M |
| Juana M Cruz Valdez | ENPA | F |
| Felipe Carabeo Cepeda | Dirección Estatal MINCIN | M |
| Isledy Carvajal Ruiz | Escuela Provincial de Capacitación del MINAG | F |
| Caridad Noriega Pérez | CITMA CIGET | F |
| Delfín Mejia García  | EAIG Valle de Caonao | M |
| Miguel Hernández Bielsa | Sanidad Vegetal Provincial | M |
| Pedro Rojas Guerra | Empresa Agropecuaria Obdulio Morales | M |

### ANEXO 2. Listado de entidades que han implementado IGECSA

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nombre** | **Provincia** | **Cadena** |
| CCS Mártires de Taguasco | Sancti Spíritus | Granos |
| CCS Ramón Balboa | Sancti Spíritus | Granos |
| UBPC Lombricultura | Santiago de Cuba | Frutales |
| Mini-industria Don Paco | Santiago de Cuba | Frutales |
| Biofábrica | Santiago de Cuba | Frutales |

### ANEXO 3. Listado de cooperativas graneras beneficiadas con el proyecto

|  |  |
| --- | --- |
| **Cooperativa** | **Municipio** |
| CCS Raul Gomez | Yaguajay |
| CCS Gelacio Cid | Yaguajay |
| CCS Felino Rodriquez | Yaguajay |
| CCS Ramón Balboa | Cabaiguán |
| CCS Juan Darias | Yaguajay |

### ANEXO 4. Listado de viveros apoyados con el proyecto.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Municipio** | **Entidad donde está ubicado el Vivero** |
| 1 | Palma Soriano | CPA Victoria de Girón  |
| 2 | Palma Soriano | UBPC Caoba |
| 3 | Santiago de Cuba | CCS Mártires del Caney |
| 4 | Santiago de Cuba | CCS Julio Trigo  |
| 5 | Songo - La Maya | Granja Nueva Esperanza |
| 6 | Songo - La Maya | Finca Hermanos Díaz |
| 7 | San Luis | CPA Sabino Pupo |
| 8 | San Luis | CCS Gustavo Moll |
| 9 | Contramaestre | CCS Romarico Cordero |
| 10 | Contramaestre | CCS 26 de Julio |